

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRAL DE MEDICIÓN DE GESTIÓN – SIMG

RESUMEN

El Sistema Integral de Medición de la Gestión permite la interacción entre las etapas del ciclo administrativo: planeación, organización, dirección y control, la cual sustenta la elaboración de planes de mejoramiento, de donde se debe obtener como resultado altos niveles de calidad, eficiencia y eficacia.

Se enfatiza la necesidad de evaluar los procesos estratégicos, operativos, legales, financieros, administrativos, del talento humano, y de los sistemas tecnológicos, a fin de reorientar las actuaciones que desvíen del cumplimiento de la misión y el logro de la visión, tomar decisiones, retroalimentar el sistema, y establecer el impacto de los resultados alcanzados y no alcanzados.

PALABRAS CLAVES: Autocontrol, competitividad, eficiencia, eficacia, calidad, autoevaluación.

ABSTRACT

Integral Management Measurement System (IMMS) allows interaction between phases of the administrative cycle: planning, organizing, directing and controlling. Such interaction sustains improvement plans preparation, in order to obtain high quality, efficiency and efficacy standards

The document emphasizes on the need to evaluate the strategic, operative, legal, financial, administrative, human talent and technological system processes, in order to redirect the actions that alter the fulfilling of the mission, the vision, the decision making, the possibility of giving feedback to the system and to establish the impact of the results achieved.

KEYWORDS: *Self-control, competitiveness, efficiency, efficacy, quality, self-evaluation*

1. INTRODUCCIÓN

Una de las funciones del Sistema Integral de la Medición de Gestión (SIMG) es sentar las bases sobre las cuales se propongan planes que incidan en el mejoramiento continuo organizacional, de igual manera garantizar que el sistema de control disponga de mecanismos propios de verificación y evaluación que garanticen la objetividad y el seguimiento a la gestión.

Se requiere comprender, por tanto, el entorno dentro del cual opera la empresa, el cual generalmente en Colombia, presenta un alto grado de turbulencia, afectándose permanentemente por cambios de tipo legal, normativos, tecnológicos, sociales, económicos, ambientales y políticos. Lo anterior genera incertidumbre en el normal desarrollo de las actividades, dificultando así el proceso de evaluación y autoevaluación que incide directamente en el mejoramiento continuo y por tanto en el logro de altos niveles de competitividad.

La calidad, constituye en consecuencia no un fin secundario, complementario, sino que será el componente central del sistema, la cual debe hacer parte del

ANDREA CORTES VÁQUIRO

Ingeniera Industrial
Oficina de Control Interno
Universidad Tecnológica de Pereira
andreaac@utp.edu.co

MARTHA CECILIA USME OCHOA

Ingeniera Industrial
Coordinadora Prácticas
Empresariales
Universidad Tecnológica de Pereira
mausme@utp.edu.co

Miembros grupo de investigación
Desarrollo Humano y organizacional
Programa de Especialización
Administración del Desarrollo
Humano

comportamiento y modo de actuar del talento humano como un componente del día a día que conlleva al establecimiento de la cultura de autocontrol.

Es importante resaltar que cambiar no es fácil, más si se tiene en cuenta, que dentro de la gran estructura de cemento de las empresas, lo fundamental son sus integrantes, es decir el talento humano de que dispone, el cual es numeroso, con gran diversidad de pensamientos, de formas de interactuar, de ver el mundo y de asumir el cambio.

Esta percepción nos conduce a plantear que la esencia del cambio debe emanar desde la alta dirección e irradiarse a todo el talento humano, de tal manera que se genere un gran compromiso y sentido de pertenencia con el sistema como con la misión de la empresa.

2. SISTEMA INTEGRAL DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN

2.1 Conceptos básicos

La Gestión debe ser vista como un proceso en donde el esfuerzo individual y del grupo se coordina y orienta al logro de la misión. Comprende todas las actividades que implican el establecimiento de objetivos, planes y de los factores claves de éxito; a éstos últimos se les diseñan los indicadores los cuáles deben tener definido su rango de gestión, lo cual hace posible la evaluación en los niveles estratégico, táctico y operativo según sea el caso.

La metodología propuesta para el manejo de la evaluación y el mejoramiento continuo requiere que la entidad sea vista como un sistema, entendido éste, como un conjunto de elementos en relación con un todo. Así, se puede decir que un sistema hace referencia a los elementos que constituyen las entradas (recursos, información, etc.) las cuales participan en un proceso por medio de interacciones mutuas, para finalmente generar unas salidas o resultados (productos y servicios).

El concepto de sistema suministra un modelo para una empresa cambiante, capaz de operar con éxito en un medio dinámico. Así, un sistema de Gestión es el proceso mediante el cual la alta Dirección se asegura de la obtención de recursos y del empleo eficiente y eficaz de ellos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa y en el logro de los resultados propuestos, los cuales deben estar al servicio del cliente interno y externo.

Para la instauración del Sistema Integral de Medición de la Gestión (SIMG) se debe fomentar en el Talento Humano la apropiación de los principios, normas y valores empresariales de tal manera que se fortalezca el autocontrol y la autoevaluación. Por tanto se requiere fortalecer una cultura en donde las personas se comprometan con las actividades que realizan y por tanto administren adecuadamente el diseño y utilización de los indicadores encaminados a establecer el estado en el cual se encuentran y se da desarrollo a los procesos.

El Talento humano y los procesos se encuentran relacionados a través de tres niveles de gestión así: *nivel estratégico*, comprendido por la Alta Dirección e involucra la planeación de largo plazo y los procesos que se desarrollan; *nivel táctico*, integra los departamentos o áreas funcionales, la planeación de mediano plazo y los procedimientos; *nivel operativo*, se refiere a los cargos de la institución e involucra la planeación de corto plazo y las actividades que se desarrollan.

2.2 Componentes del Sistema.



Figura 1. Componentes del Sistema

El Sistema Integral de Medición de la Gestión requiere de la *Planeación*, la cual debe ser diseñada dentro del análisis prospectivo y del direccionamiento estratégico, lo cual permite establecer que acciones se deben emprender desde el presente a fin de encontrarse en los escenarios óptimos en el futuro. Esta fase requiere altos niveles de participación del Talento Humano de tal manera que todas las etapas mencionadas permitan la definición de los resultados proyectados que se deben alcanzar en el largo plazo.

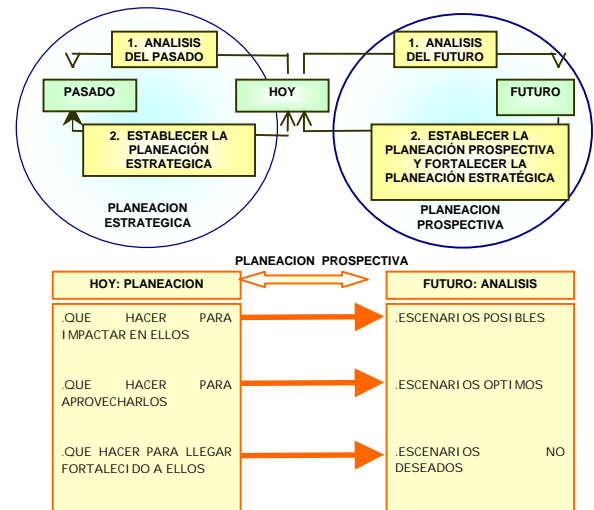


Figura 2: Planeación estratégica y prospectiva

La fase que sigue es la *Organización*, la cual busca darle un ordenamiento lógico a la entidad y requiere la identificación de los procesos de rutina; éstos se establecen a través de la identificación de los resultados que realmente se deben alcanzar en el día a día, teniendo en cuenta sólo aquello que agrega valor hacia la satisfacción de las necesidades implícitas y explícitas de los clientes y que por tanto permiten alcanzar altos niveles de productividad. Una vez se tienen definidos los procesos, éstos deben ser desagregados en los

procedimientos y finalmente en las actividades a través de las cuáles se ejecutan.

Facilitar la implementación del sistema de gestión es labor que debe ser fortalecida desde la alta Dirección, de tal manera que con su gran capacidad de *liderazgo* fomente el trabajo en equipo. En esa línea se debe trabajar por la preservación de la comunicación, la motivación, el sentido de pertenencia, el empoderamiento, y la capacitación dentro del enfoque de las competencias laborales, de tal manera que sean fuentes de un buen clima organizacional.

Cerrando el ciclo que se inicia en la planeación se debe entender la *evaluación* como el proceso mediante el cual se obtiene información, para emitir un juicio de valor que soporte la toma de decisiones y así garantizar el cumplimiento de la misión, el logro de la visión y los objetivos, el óptimo cumplimiento de planes y programas y resultados propuestos. El *seguimiento* es utilizado para vigilar cómo es el desarrollo de los procesos estratégicos y tácticos a través del tiempo e implementar las acciones correctivas que se establecen en los planes de mejoramiento. Finalmente el *monitoreo* se aplica a las actividades proyectadas y de rutina.

Dentro de los aspectos a evaluar se tiene la rutina la cual hace referencia a todo aquello a obtener cotidianamente tanto a nivel administrativo como a nivel productivo. Así, las empresas deben definir con claridad los procesos misionales y los de soporte/gestión. De otra parte, se evaluarán los resultados que proyectan a la empresa en el largo y mediano plazo, los cuáles deben ser planteamientos retantes y encontrarse dentro del marco de la misión, de tal manera que aporten enormemente al cumplimiento de la visión que se plantea en el plan estratégico de la organización.

Para lograr la aplicación efectiva del sistema se deben establecer las herramientas que se utilizarán, a través de las cuales se definen las metodologías para realizar la evaluación del clima y la cultura, el desempeño, las competencias, los procesos de rutina, los procesos proyectados y los riesgos de la organización. A cada una de éstos, se le debe establecer la periodicidad con la que serán realizados, su respectivo responsable y construir los indicadores de gestión con su hoja metodológica. Otros tiempos a definir se encuentran relacionados con la obtención de los análisis, la socialización de los resultados y la implementación de los planes de mejoramiento, estableciendo los recursos técnicos, económicos, locativos e insumos requeridos

Es fundamental que el sistema se retroalimente a través de la implementación de acciones correctivas como resultado de la concertación entre evaluador y evaluado, replanteando todo aquello que sea necesario y pertinente, estableciendo necesidades de capacitación y formación según sea requerido, apoyándose en aquellos resultados

obtenidos o en los grandes aciertos para el mejoramiento en general.

2.3 Manejo de indicadores de gestión.

Para el adecuado establecimiento de indicadores se debe definir el rango de gestión, éste facilita en el momento de la evaluación cuantitativa analizar las desviaciones que se presentan y al complementarla con la evaluación cualitativa se indican las causas que las ocasionaron, se emiten las conclusiones y las recomendaciones.

El manejo de indicadores de gestión permite establecer el sistema de semáforos con el fin de identificar el estado en el que se encuentra la empresa con relación a las metas establecidas, por ejemplo; verde cuando se está logrando la meta, amarillo si se encuentra próximo a lograrla pero que frente a un descuido puede no cumplirse y rojo si no se está alcanzando.

En la empresa se deben definir los factores estratégicos, los cuales permiten establecer los aspectos claves susceptibles de ser evaluados en el tiempo, tales como; la *eficiencia* entendida como el uso racional de los recursos disponibles en la obtención de resultados; la *eficacia* mide el grado en que se alcanzaron los objetivos o metas propuestas en la empresa; la *calidad*, la cual busca dar cumplimiento a las necesidades explícitas e implícitas que los usuarios requieren satisfacer con los bienes o servicios.

Otro aspecto fundamental a tener en cuenta es el Indicador de impacto, el cual se diseña con el fin de determinar el grado de influencia que la organización ha ejercido en el entorno a través del cumplimiento de los resultados propuestos. Los indicadores de impacto pueden ser establecidos a través de una investigación de mercado, estudios de clima organizacional, etc. El análisis del impacto que las actuaciones de la organización causan interna y externamente puede llevar a que éste haya sido negativo, positivo o que no se haya dado ninguno, lo que incide directamente en los indicadores de eficiencia y eficacia.

Para efectos del diseño de indicadores de gestión se deben identificar los puntos críticos en los procesos, entendidos como aquellos aspectos en los que si se falla, no se logran los resultados propuestos. En estos puntos se establecen los indicadores a través de los cuales se hará el respectivo seguimiento, monitoreo y evaluación.

2.3.1 Tipo de indicadores de gestión:

Con el fin de diseñar indicadores que soporten la toma de decisiones de manera efectiva se debe involucrar el máximo número de personas en su construcción, además se debe cumplir con los siguientes criterios: que sean claros, específicos, confiables, cuantificables, de fácil comprensión, representativos y con un periodo de tiempo

definido. Los indicadores son en últimas los signos vitales de la organización de tal manera que se debe establecer un número óptimo a diseñar con el fin de obtener la información requerida de manera oportuna. A continuación se presentan algunos ejemplos:

Número de productos Material Utilizado	Número de productos Tiempo Empleado	Recurso Utilizado. Recurso programado
--	-------------------------------------	---------------------------------------

Tabla 1: Ejemplo de Indicador de Eficiencia

Indicador de cobertura		
Tiempo Ejecutado	No de usuarios atendidos	Recurso utilizado
Tiempo Programado	No de usuarios a atender	Recurso planeado

Tabla 2: Ejemplo de Indicador de Eficacia

Numero de quejas o reclamos	Vida útil del producto
Numero de usuarios atendidos	Vida útil establecida

Tabla 3: Ejemplo de Indicador de Calidad

Es conveniente que los indicadores de gestión tengan diseñada una hoja metodológica u hoja de vida del indicador, la cual facilita el manejo y uso de los mismos, por tanto, debe contener como mínimo los parámetros que se muestran en la tabla 4.

1. NOMBRE DE LA ENTIDAD:		Codigo:			
2. NOMBRE DE LA DEPENDENCIA O GRUPO:		Misional:		Apoyo:	
3. QUE SE VA A EVALUAR		Objetivo:			
		Estrategia:			
4. ALTERNATIVAS DE EJECUCIÓN		Proyecto:	Actividad:	Acción / Tarea	Otro:
Nombre de la Alternativa de Ejecución:					
5. META ESTABLECIDA:					
6. FINALIDAD DEL INDICADOR:					
7. TIPO:		Eficiencia	Eficacia	Nivel de Calidad	
8. QUE VARIABLES INTERVIENEN PARA DESARROLLAR EL INDICADOR:		9 FUENTE:			
10. UNIDAD DE MEDIDA:		11. FORMA DE CALCULO DEL INDICADOR:		12. FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	
13. CATEGORIZACIÓN DEL RESULTADO (MARCO DE REFERENCIA)		14. NOMBRE DEL INDICADOR:			
Excelente . 90 . 100	Bueno . 70 < 90	Regular . 60 < 70	Deficiente < 60	15. FECHA DE ELABORACIÓN	16. FECHA DE REVISIÓN O AJUSTE
17. OBSERVACIONES:					
18. RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN (Cargo y Nombre):					

Tabla 4. Hoja metodológica del indicador

2.4 Medición y manejo de riesgos.

La medición es un concepto que atraviesa transversalmente a toda la organización, de esta manera se diseñan los indicadores de gestión que permitirán comparar los resultados obtenidos con los estándares establecidos y encender las respectivas alarmas en el momento oportuno, lo que se transforma en planes de mejoramiento, en caso de no ir avanzando hacia el logro de las metas propuestas.

El sistema requiere la identificación de los grandes aspectos dentro de los cuales la empresa debe empezar a incidir a fin de cumplir la misión y llegar a la visión planteada, de esta manera se toman las cuatro perspectivas propuestas en el Balanced Scorecard: Perspectiva del cliente, perspectiva interna, perspectiva financiera y perspectiva de aprendizaje.

Balanced Scorecard ó tablero balanceado de gestión: Es una metodología que facilita la identificación de los aspectos que realmente agregan valor en la organización, éstos deben ser analizados a través la causa y el efecto que se da entre las diferentes variables que conforman los indicadores de gestión. Así, éste modelo es facilitador de procesos de Autoevaluación y permite que el sistema de medición sea:

- . Equilibrado / balanceado
- . Global e integral
- . Rápido
- . Relacionado / entrelazado
- . Simultáneo
- . Multidimensional
- . Organizado / simple

El cuadro balanceado de gestión busca convertir la visión en acción, a través de tener en la organización un talento humano empoderado, identificando sus responsabilidades y estableciendo todo un sistema de recompensas de acuerdo con los resultados logrados, de tal manera que el mejoramiento continuo de la calidad sea compromiso de todos.

TRADUCIR VIVO EN ACCIÓN¹

¹ Pensemós: Presentación Visión Empresarial. Bucaramanga. 2003



Figura 3: Balanced Scorecard. Cuadro balanceado de control

Así, las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard pueden ser definidas como se presenta a continuación:

Perspectiva del cliente: Centra su interés en las necesidades de los clientes internos y externos, actuales o potenciales.

Perspectiva Interna: Centra su interés en los procesos.

Perspectiva Financiera: Hace énfasis en el seguimiento a la rentabilidad y al valor agregado.

Perspectiva de aprendizaje: Se centra en el desarrollo tecnológico y del conocimiento.

Es importante decir que éstas no son camisas de fuerza sino, que por el contrario cada organización debe involucrar aquellas perspectivas que de acuerdo a sus necesidades y a sus características propias requiera. En el caso de una Institución de Educación Superior las perspectivas son: Investigación, Docencia, Extensión, Bienestar Universitario y Administración/gestión. A partir de la misión y fundamentándose en un proceso de planeación prospectiva se podrán determinar con mayor claridad, las perspectivas más pertinentes hacia las cuales enfocar los esfuerzos de la empresa.

Dentro de estas perspectivas se deben establecer los objetivos organizacionales, los cuáles contendrán tanto los proyectos que se involucrarán en el Plan Estratégico como los procesos de rutina. De este enfoque surgen dos insumos para la presentación de la metodología de evaluación integral de la organización: El Plan Estratégico y los manuales de funciones por procesos, concebidos dentro del enfoque de resultados.

El Sistema Integral de Medición de la Gestión propone que la toma de decisiones sea a partir de la evaluación en los puntos claves de éxito, tales como; evaluación a los procesos estratégicos y procesos operativos, para los cuáles se utiliza la metodología del árbol de gestión; evaluación a los procesos legales, financieros y contables a través de auditorías realizadas bajo el enfoque de la concertación entre evaluador y evaluado y la utilización de herramientas financieras; evaluación de los procesos administrativos y gestión del talento humano a través de

la evaluación del desempeño, la evaluación de las competencias laborales y de clima organizacional; evaluación de los procesos de sistemas, para lo que es importante apoyarse en personas especializadas en el tema, de tal manera que valide tanto la tecnología blanda como dura dentro de parámetros aceptables para la administración de la información.

Todos los aspectos anteriores nos llevan a la identificación de los riesgos, entendidos como aquello que impide el logro de los resultados planteados en la empresa, tanto en lo rutinario como en lo proyectado. Así, la administración del riesgo es el proceso mediante el cual se aborda el riesgo desde las consecuencias que éste causa con el fin de minimizarlo o eliminarlo. Básicamente consta de dos etapas; la primera, en donde se hace el diagnóstico o valoración, la cual se realiza a través de la identificación, análisis y determinación del nivel de cada uno de los riesgos, la segunda, el manejo o administración, que consiste en la elaboración, ejecución y seguimiento del plan de manejo de riesgos.

2.5. Mejoramiento continuo.

La formulación e implementación del sistema integral de medición de la gestión tiene sentido si se convierte en el instrumento que permita mejorar permanente en todas las áreas, en coherencia con el direccionamiento estratégico que se haya propuesto.

Una vez se logra dar cumplimiento a un ciclo del proceso administrativo, se debe dar como proceso retroalimentador la implementación de los planes de mejoramiento, lo que conduce a llevar la empresa a un peldaño más elevado del que se encontraba al inicio del ciclo. Este ascenso en cascada debe ser asegurado, he aquí la necesidad de certificar la calidad de la empresa, la cual hace posible que la organización trabaje dentro del ciclo del mejoramiento continuo de la calidad, el cual debe ser totalmente interactivo y sistémico, donde todas las partes se encuentran íntimamente interrelacionadas dentro de la cultura del autocontrol.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Uno de los resultados a obtener con el Sistema Integral de Medición de la Gestión es el suministro de la información requerida en el momento oportuno, la cual debe encontrarse debidamente soportada en indicadores de gestión a través de los cuales se le hace seguimiento constante a la gestión organizacional. Ofrecer solución a un problema, para lo que se requiere que todas las evaluaciones realizadas en la organización sean analizadas en conjunto con el fin de proponer soluciones integrales a los problemas que se presenten. Suministrar recomendaciones específicas y viables. El árbol de gestión permite que los evaluadores analicen la organización como un todo y que cuando se requiera se

particularice el análisis por áreas o dependencias.

Es fundamental obtener el consenso y el compromiso de todos los integrantes de la empresa, lo cual implica que el ente encargado de la implementación del sistema integral de medición de la gestión mantenga una actitud persuasiva y una capacidad analítica muy afinada, esto en razón, a que una asesoría efectiva, significa ser capaz de convencer a la administración de tomar una medida y a todo el talento humano de su buen desempeño y apoyo en la implementación de ésta.

Es importante lograr el aprendizaje continuo, lo cual significa que no es suficiente con ayudar a la administración a solucionar sus problemas inmediatos, sino que se debe aumentar la capacidad para aprender nuevos métodos y procedimientos que les permitan afrontar los retos del futuro.

Los planes de mejoramiento deben ser el resultado de la puesta en común entre evaluador y evaluados, es decir; deben ser concertados. De otra parte al proceso de implementación de éstos planes se les debe realizar su correspondiente monitoreo.

La evaluación dentro del SIMG busca establecer si se está avanzando hacia el logro de los resultados planteados, bajo los parámetros de eficiencia y eficacia requeridos, tanto en el plan estratégico como en los procesos organizacionales.

El proceso de autoevaluación requiere de la participación de los integrantes de la institución en el diseño y construcción de las metodologías de evaluación, de los indicadores de gestión y de la respectiva respuesta a los mismos; lo anterior conlleva a fortalecer la cultura del autocontrol.

Es fundamental en el proceso de consolidación de una nueva cultura, propender por un clima organizacional que contemple aspectos tales como: Organización del trabajo, buen flujo de comunicaciones, énfasis en la gente, procedimientos para la toma de decisiones, coordinación, facilitación y liderazgo.

El diseño de los planes estratégicos, los manuales de funciones por procesos y las metodologías de evaluación deben constituirse en herramientas a implementar día tras día, de tal manera que los estudios aplicados guarden coherencia con las actividades que se realizan. Es importante recalcar que estos planes y metodologías deben ser actualizados con el fin de considerar los cambios que se den a través del tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] BELTRÁN JARAMILLO, Mauricio Jesús – Indicadores de gestión, 3R Editores, 1998
- [2] SERNA GÓMEZ, Humberto – Indices de Gestión: Cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión, 3R Editores, 2001
- [3] JARAMILLO S., Hernán y ALBORNOZ, Mario – El Universo de la medición , la perspectiva de la ciencia y la tecnología, Colciencias-Tercer Mundo Editores, Mayo de 1997